

## ■更高、更新、更快——聚焦济南高新区大改革(上)

## □编者按

打造“四个中心”，建设现代泉城。一年前，济南提出了发展新蓝图。在这新一轮创新发展中，25岁的济南高新区再次创业，在选人用人上大胆突破，在体制机制上率先革新，在产业布局上加速优化，让高新区更高、更新、更快。为济南改革发展注上了最新最靓的一笔。

改革从来就不是简单的事情，需要涉险滩、啃硬骨头。今起，让我们重新聚焦高新区，为她的魄力鼓舞与呼，为她的创新加油打气！



今年年初，济南高新区召开再次创业动员大会，正式启动体制机制大改革。(资料片) 本报记者 修从涛 摄

# 人人扛指标，局长竞岗去一线

## 济南高新区推行企业化管理，同工同酬激活人力资源

5700多人角逐148个岗位。刚刚过去的一个月里，济南高新区管委会向全球延揽人才，连15个空缺的部门负责人都不再从内部选拔。高规格的招聘吸引了不少高层次人才，有体制内官员、国内其他高新区的副主任、企业高管、科研院所负责人等，他们的加入像“鲇鱼”一样激活了高新区的用人环境。

火热招聘的背后，是济南高新区早已开始的一场体制机制改革。从全员企业化管理、实行KPI考核，到大部制改革、审批流程再造……多项改革在高新区历史上尚属首次。而改革动作如此之大，只为能摆脱发展的困扰和束缚，轻装上阵。

本报记者 龚海 修从涛

### 全员绩效考核 垫底的5%要丢饭碗

每天下班前，在济南高新区某产业园区工作的小王都要写工作日志，梳理总结当天的各项工作。

济南高新区实行全员KPI(关键绩效指标)考核后，各个部门也根据高新区的发展战略明确了主要责任，将员工的业绩考评建立在量化的基础上。改革后，无论是行政管理部，还是招商服务部门、社会服务部门，都有了层层分解的指标。小王从事的工作尽管很“行政”，也毫不例外地被量化考核了。

“过完年就开始设计KPI考核体系了，刚开始还有些不适应。”小王说，机关事务比较琐碎，容易人浮于事，考核之后需要迅速转换工作节奏，他甚至好几次忘了提交工作日志。紧张的磨合期过后，小王觉得，KPI既是鞭策，也不失为日常工作的好抓手。

当然，提交工作日志作为基本要求，并不只是为了记录每天的工作轨迹。高新区整套的KPI考核旨在形成“人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低”的人力资源管理制度。

高新区人力资源部常务副部长裴长青向齐鲁晚报记者介绍，高新区人事制度改革的最大亮点在于打破人员身份界限，推行全员聘用制，实施无差别人力资源管理。通俗来说就是：不论有没有编制，同工同酬，根据业绩考核薪酬。在编人员到退休时，才能恢复按级别拿工资待遇。而且领导班子也不例外，也要参加KPI考核。

高新区管委会一位负责人

说，他们在设计KPI方案时咨询了主管部门和有关专家的意见，这意味着改革称不上冒进。“KPI考核，国内外很多优秀企业都已经用了多年，事实证明是很好的现代管理制度，既然是先进的、科学的办法，我们为什么不能拿来用？”

这一整套KPI方案由专业咨询公司根据企业化运作制订，考核与薪酬直接挂钩。“KPI考核结果关系到绩效工资、评先评优等，并作为职务调整、岗位变动，以及续聘、解聘的重要依据。”裴长青说，此前高新区各级干部职工的基本工资与绩效工资的比例为8.4:1.6，新的考核落实后，绩效工资比重加大了，2016年，比例为6:4，到2018年，比例将变为4:6。

此外，被考核人员被强制分成最好、中间、落后的三档，各占15%、80%和5%。裴长青解释，考核落后的人员会被末位淘汰，尽管他们不一定是干不干事的，甚至还可能是优秀的，但相较于标杆员工来讲仍有不足，“这为的就是要在高新区形成你追我赶的工作局面。”

有压力就有动力，小王说，近半年下来，工作日志上的内容越来越丰富，“就是要努力不让自己变成那5%的‘尾巴’。”

### 机关变身企事业部 人员争着去一线

济南高新区在尽一切办法释放体制活力，让干部员工动起来。以前，裴长青所在的部门叫组织部，变身人力资源部不再只管干部，还有人员考核等其他职能。孙兆玉在高新区宣传部工作多年，他在自己的名片上印了“发展战略与宣传策划局”，新部门不光承接了原宣传部的职能，还具有发改

委的宏观研究职能、党委政府政策研究室的政策调研职能，以及一般企业的企划职能。

部门改头换面的背后，是高新区实现企业化管理的初衷。在管理构架创新中，高新区重新整合设立27个部门(单位)，并在直属部门中推行“大部制”改革，由17个整合为15个，形成“大建设”、“大社会事业”、“大人力资源”、“大宣传策划”等，突出企业发展功能，以此将工作重心、工作力量、薪金设计向招商等一线倾斜。

企业化改革后，官员身份被归档放在一边，相对于级别，能力变得更重要。裴长青介绍，在今年初的全员竞争上岗中，好几位改革前的局长更是主动要求下到园区一线工作。

50多岁的高术仁原是高新区投资服务局局长，年后，他来到位于高新区孙村的智能装备产业发展中心工作，每天来回奔波40公里上下班。高术仁告诉齐鲁晚报记者，在做局长时，服务的企业大都在孙村，自己对孙村的产业发展十分了解。来孙村后，他给自己确定了目标，要在孙村片区建成国家首批制造业创新中心，10年内要引进100家德企。

孙兆玉介绍，竞岗结束后，各部门、各园区人员一到位，就积极开展企业对接工作，有些单位主动将主要经济指标完成增幅确定为市里下达任务的130%，力争实现增幅50%。与此对应，绩效考核向一线园区倾斜，有的园区绩效可以上浮到130%。相比之下，不在一线的机关部门即使完成目标，绩效工资可能只给100%，个别甚至下浮到90%。

“改革之前，高新区的行政管理人员占到2/3，招商引资、企业服务人员只占1/3，改革之后，这个比例倒过来了。从行政

管理角度来说，我们是精简政了，从经济管理角度来讲，我们大大加强了。”裴长青说，一次市里在组织区县招商项目对接会后，高新区8个园区中竟然有5个园区的主任先后带队与项目企业接洽，连企业都大吃一惊。“虽然处在改革初期，一些招商流程尚未理顺，但反映出改革的确激发了活力，大家都争着抢着去做事了。”

### 3000项市级权力下放 项目10天就能落地

人员激励制度有了，高新区正争取体制机制上的创新空间。作为济南市政府的派出机构，高新区不是一级独立的行政机关，内设部门也不是地方政府的职能部门，不具备行政主体资格，在具体的行政管理和执法中，面临着不少难题。

“比如说盖房子，需要跑发改委批立项，还有规划、国土、建委、房管、人防、环保等，需要跑十几个甚至几十个部门盖上百个章，楼才能盖起来。”高新区管委会副主任黄元俭介绍，企业反映比较多的就是政府部门多头管理、权力分散、流程不清晰，一件事需要跑多个单位。

“以后到高新区办事，一件事情只需要找一个部门，这是我们努力的方向。”按照大部制的思路，高新区整合了内部职能，裴长青举例说，将所有的第二产业相关职能整合到一个局，比如与建设有关的，从立项、规划、土地建设到发房产证，均整合到了国土规划建设管理局。并且，项目在谈判时就跟进服务，不再等企业先报后批。一旦企业提出不符合法规的想法，职能部门也能提前指出来，等到进区协议签订时，约束条件基本上就提完

了，大大缩短了项目落地时间。

同时，济南市将3000多项市级行政权力下放，分为行政处罚、行政许可等多类，力度空前，对招商引资及营商环境建设带来了大利好。此外，高新区还在刻制市直相关部门行政审批2号章，不出高新区就能办理所有审批事项。而针对没能下放的审批权力，高新区也可以要求相关部门限时办结。

济南市为什么要强调放权？“放权不是目的，如果权力放下来，闭着眼睛盖章，肯定出乱子，效率也不可能提高。关键在于放权之后要有流程整合，要变事中审批为事先服务，变广泛设防为信用引导，变事先审核为事后监督。”裴长青说。在体制机制改革前，很多权力边界不清，下放不到位。原先一个项目审批落地至少需要200天，个别项目甚至8年还没落地。现在项目审批时限大幅缩减，经过流程再造，基本能在10个工作日内办结。

按规定，高新区的工作机构是济南其他区县的1/3，人员编制总量只有其他区县的1/10。考虑到人手不足会影响到这3000多项市级权限的承接，高新区已经提前做预案，在不突破济南市委编委核定的编制总量和领导职数的前提下，组织了此次148个岗位的公开招聘，其中不少就要服务于对接权力下放。

“能干活、多干活、干好活的人不吃亏，这样的考核机制也是最合理的。”一位参加了高新区社会招聘的人员说，这是吸引他放弃之前的头衔来高新区当员工的原因。而为了让更多有国际视野、战略思维的人才助力高新区发展，对于高层次的专业人才，高新区也将按市场化的方式来留住人。